



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI SRP S.R.O.  
PODLE MODELU START A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

COMPANY PERFORMANCE ASSESSMENT OF SRP LTD. ACCORDING TO MODEL START AND  
SUGGESTIONS FOR ITS IMPROVEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Jitka Zelinová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**

**BRNO 2016**

Tato forma diplomové práce je zkrácená (dle Smernice d k ana . 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dot ený subjekt“) a dále informace, které jsou dle dot eného subjektu jeho obchodním tajemstvím i utajovanými informacemi.

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Zelinová Jitka, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení výkonnosti společnosti SRP s.r.o. podle modelu START a návrhy na její zlepšení**

v anglickém jazyce:

**Company Performance Assessment of SRP Ltd. According to Model START and Suggestions for its Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. Národní cena kvality ČR - Model START. 1. vyd. Praha: TISKAP, 2009, 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti dotčeného subjektu pomocí Modelu START. V první části práce je uvedena rešerše literárních zdrojů týkajících se hodnocení výkonnosti podniku pomocí Modelu START založeného na EFQM Modelu Excellence. Další část práce se zabývá zhodnocením současně situace vybraného podniku a vyhodnocením dotazníku. Na závěr jsou v práci uvedeny návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti.

## **Klíčová slova**

EFQM Model Excellence, hodnocení výkonnosti, Model START, výkonnost podniku.

## **Abstract**

This master's thesis is focused on performance evaluation of company while Model START was applied. The first part of the thesis contains theory of the evaluation of business performance using of Model START based on the EFQM Excellence Model. The next part deals with the evaluation of current situation of the company and the evaluation of questionnaire. Suggestions for performance improvement are provided at the end of the thesis.

## **Key words**

EFQM Model Excellence, performance evaluation, START Model, Business performance.

**Bibliografická citace**

ZELINOVÁ, J. *Hodnocení výkonnosti společnosti SRP s.r.o. podle modelu START a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 38 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D..

### **estné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva  
(ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem  
autorským).

V Brně dne 18. května 2016

.....

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Ondřejovi Žižlavskému, Ph.D. za odborné vedení, ochotu při poskytování věcných rad a připomínek, trpělivost a čas, který mi během psaní práce vynaložil. Také bych ráda poděkovala dotčenému subjektu a jeho zaměstnancům za umožnění zpracování diplomové práce.



## **Obsah**

<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Cíl práce, metody a postupy zpracování .....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíl práce .....	11
1.2 Metody a postupy zpracování .....	11
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>14</b>
2.1 Hodnocení výkonnosti podniku .....	14
2.2 Postupy k měření podnikové výkonnosti.....	16
2.3 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku .....	18
2.3.1 EFQM Model Excellence .....	18
2.3.2 Model START .....	23
2.3.3 Model START Europe.....	28
2.3.4 Model START Plus .....	29
<b>3 Analýza současného stavu.....</b>	<b>30</b>
3.1 Představení společnosti .....	30
3.2 Vyhodnocení dotazníku START .....	30
3.2.1 Shrnutí výsledků dotazníku START.....	31
3.3 Silné stránky a oblasti pro zlepšení.....	31
<b>4 Vlastní návrhy řešení .....</b>	<b>32</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>33</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>34</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>36</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>37</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>38</b>

## Úvod

V souasných neustále se mících tržních podmínkách je na společnosti vyvíjen neustálý nátlak ze strany konkurenčních podniků. Proto je pro firmy velmi důležité ubránit si svou pozici na trhu, případně ji zlepšit. To znamená nejen udržet si své konkurenční výhody a včas a adekvátně reagovat na změny, které nastaly, ale především soustedit své síly do rovnoměrného rozvoje všech oblastí vlastní společnosti a to takovým způsobem, aby si společnost udržela konkurenceschopnost. K tomu je zapotřebí znát velmi dobře jak možnosti externího prostředí společnosti (legislativy, trhu, zákazník, konkurenčních podniků), tak také možnosti vlastní firmy (zaměstnanci, procesy, technologie). Z tohoto důvodu se podniky zaměřují na uspokojení potřeb zákazníků (a už potenciálních, nových i stávajících) a rozvoj vlastních technologií, procesů a znalostí a zkušeností svých zaměstnanců.

Aby manažeré zjistili, do jaké míry jsou jejich společnosti úspěšné a s jakou efektivností a na jaké úrovni probíhá rozvoj společnosti, snaží se vlastní výkonnost měřit různými nástroji kvantitativního i kvalitativního charakteru. Mezi běžně používané metody hodnocení patří jak finanční zaměřené metody (například finanční analýza), opírající se o různé finanční ukazatele, tak také nefinanční zaměřené metody, mezi které patří například metoda sebehodnocení. Pro hodnocení výkonnosti podniku, které firmy používají i jiné, moderní metody hodnocení, mezi které patří model Balanced Scorecard (BSC, metoda vyvážených ukazatelů), EFQM Model Excellence, nebo také model START.

# **1 Cíl práce, metody a postupy zpracování**

## **1.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je provést zhodnocení výkonosti dotčeného subjektu pomocí modelu START a navrhnout zlepšovací opatření pro zvýšení výkonosti vybraného podniku.

Pro dosažení hlavního cíle diplomové práce je nezbytné splnit následující dílčí cíle:

- ) popis současného stavu vybrané společnosti,
- ) zpracování a vyhodnocení dat získaných pomocí dotazníku START,
- ) zjištění silných stránek a oblastí pro zlepšení,
- ) návrh zlepšovacích opatření pro zvýšení výkonosti v jednotlivých oblastech vybrané společnosti.

Pro dosažení hlavního cíle práce je tedy nutné nejprve představit vybranou společnost a popsat její současný stav. Dále je potřeba zpracovat data získaná pomocí vyplněného dotazníku START zaměstnanci společnosti, tato data následně vyhodnotit a identifikovat silné stránky společnosti a příležitosti ke zlepšení výkonosti. Posledním důležitým dílčím cílem je návrh opatření ke zlepšení výkonosti na základě zjištěných příležitostí.

## **1.2 Metody a postupy zpracování**

Výkonost podniku lze hodnotit různými způsoby za pomoci mnoha metod, a už finančního charakteru (na základě vybraného souboru finančních ukazatelů), nebo nefinančního charakteru. Nefinanční měřítka jsou pro chod společnosti a její konkurenceschopnost stejně tak důležitá, jako ta finanční. Většina moderních metod hodnocení výkonosti proto finanční ukazatele doplňuje vhodnými nefinančními měřítky.

Pro hodnocení výkonnosti dotčeného subjektu se jako nejvhodnější metoda jeví model START vytvořený Radou kvality České republiky, který je založený na evropském Modelu excelence EFQM (Evropská nadace pro řízení jakosti).

Hodnocení EFQM Modelem Excellence je sice komplexní a v praxi velmi oblíbené, pro adresu malých českých podniků však může být finančně i časově náročné. Model START je oproti Modelu excelence EFQM zjednodušený, proto se do něj mohou zapojit i menší firmy.

Dotčený subjekt se v České republice řadí mezi malé podniky. Model START je určen především pro malé a střední české podniky z veřejného i neveřejného sektoru. Hodnocení výkonnosti společnosti je postaveno na sebehodnocení podniku pomocí vyplnění dotazníku START. Vyhodnocení vyplněných dat není složité a ani finančně i časově náročné a společnost na základě takto získaných informací identifikuje problematické oblasti, které představují příležitosti pro zlepšení.

Vhodnost využití metody START k posouzení výkonnosti podniku spoívá také v tom, že podnik je držitelem certifikace řízení kvality ISO 9001 a v této oblasti se i nadále snaží o zlepšování kvality poskytovaných produktů. K efektivnějšímu naplňování normy ISO 9001 a systematickému zdokonalení podniku může posloužit právě hodnocení výkonnosti pomocí modelu START.

Hodnocení výkonnosti pomocí modelu START pomáhá odhalit slabá místa v podniku, která lze považovat za příležitosti ke zlepšení výkonnosti. Získané informace z dotazníku START jsou v rámci podniku rozděleny do devíti oblastí. Toto členění umožňuje podniku získat obecný pohled o efektivitě vynaložených sil v jednotlivých oblastech. Zjednoduší se i proces navrhování zlepšovacích opatření, která mohou být navrhována jak pro celý podnik obecně, tak pro každou oblast zvlášť.

Diplomová práce je dále rozdělena do následujících částí:

1) První částí je kapitola nazvaná Teoretická východiska práce. Tato kapitola je věnována literární rešerši teoretických podkladů práce. Jsou v ní vysvětleny základní pojmy týkající se hodnocení výkonnosti podniku (výkonnost, výkonnost podniku) a dále pojednává o přístupech k měření podnikové výkonnosti. V kapitole

jsou také rozebrány moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku založené na EFQM Modelu excelence, mezi které patří metoda START, START PLUS a START EUROPE.

- J Analytická část práce (Analýza současného stavu) se nejdříve zabývá popisem dotčeného subjektu (historie, podmínky podnikání, organizační struktura, zákazníci, trhy, konkurence, produktové portfolio). Další náplní této kapitoly je vyhodnocení dotazník START jak pro jednotlivé oblasti společnosti, tak pro společnost jako celek. Cílem analytické části je získat pohled o příležitostech pro zlepšení výkonnosti. Proto jsou zde také představeny silné stránky firmy a příležitosti pro zlepšení podnikové výkonnosti v jednotlivých oblastech firmy, určené na základě informací vyplývajících z výsledků dotazníku START.
- J čtvrtá kapitola práce je nazvána Vlastní návrhy řešení. Vychází z analytické části a je zaměřena na návrh vhodných a v praxi využitelných opatření, která si kladou za cíl zlepšit stávající situaci společnosti.

## 2 Teoretická východiska práce

Tato kapitola je v nována literární rešerši, která poskytuje teoretické podklady k praktické ásti záv re né práce. Literární rešerše zahrnuje definice d ležitých pojm a zam ũje se na srovnání r zných p ístup k hodnocení výkonnosti podniku, p edevším na moderní p ístupy a model START.

### 2.1 Hodnocení výkonnosti podniku

Vzhledem k neustálým zm nám tržních podmínek, jejichž d sledkem je nestabilní tržní prostředí, je pro vrcholové manažery d ležité, aby se zam ěili na nepřetržitý rozvoj svých společností. Marini (2008, s. 14) píše, že *„Úspěšná firma musí vytvá et a prodávat výrobky i nabízet služby akceptované zákazníkem, za sou asného zvládnutí celkové efektivnosti firemních proces pomocí nejefektivnějších metod ězení, s jediným cílem – prostřednictvím zvyšování firemní výkonnosti dlouhodob a cílev dom zvyšovat celkovou výslednou hodnotu firmy.“* Knápková, Pavelková (2012, s. 13) tvrdí: *„Úspěšné se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na m ěnící se podmínky podnikání, sledují a přiběžn vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování.“*

Knápková, Pavelková (2012) dále zastávají myšlenku, že i když investice do rozvoje podniku krátkodob ě snižují finan ní kapitál společnosti, z dlouhodobého hlediska nese úspěšný rozvoj společnosti nemalé přínosy. Pitra (2001, s. 15) uvádí, že *„úspěšné v takových podmínkách mohou rozvíjet jen ty firmy, které trvale sledují úroveň vlastní podnikatelské výkonnosti a výrazně investují do jejího zvyšování (anebo alespo udržení).“*

Sledování vlastní podnikatelské výkonnosti vypovídá nejen o výsledných úspěších, kterých společnost již dosáhla, ale také o oblastech, na které by se měla společnost zam ěit a v budoucnu se je pokusit zlepšit. Hodnocení výkonnosti podniku tak podává přehled o možných přiležitostech v různých oblastech podniku, jak být při daných podmínkách ještě lepší.

## Výkonnost

Klíčovým pojmem, jehož pochopení je pro správné hodnocení podniku nezbytné, je výkonnost podniku. Pro přehlednost jsou v této části práce uvedeny nejdříve definice zobrazující různé pohledy autorů na výkonnost samotnou, poté je vysvětlena i výkonnost podniku. Vzhledem k existenci mnoha obecných definicí zmíněných pojmů jsou pro účely této práce uvedeny pouze některé.

Nejastji používanou definicí výkonnosti, s níž se ztotožňuje více autorů, má základy v EFQM (Evropská nadace pro řízení jakosti). Uvádí ji Nenadál (2004, s. 203): „*Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy. Jestliže chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku.*“

Důležitost porovnání vlastních výsledků s tzv. cílovými hodnotami neboli referenčními jevy zdrazňuje i Wagner (2009, s. 17). Podle něho je výkonnost určitá charakteristika líčící způsob práce při určité činnosti, kterou provádí zkoumaný subjekt, a to podle analogie s referenčním případem dané činnosti. Takto lze výkonnost definovat pouze za předpokladu schopnosti porovnat jev zkoumaný s jevem referenčním na základě předem definované kritériální stupnice.

Knápková, Pavelková (2012, s. 13) tvrdí, že na hodnocení výkonnosti se dá pohlížet z mnoha různých úhlů, a to podle subjektu, který výkonnost hodnotí: „*Každý subjekt potom může hodnotit výkonnost jinak – vlastník podle splnění očekávání ohledně návratnosti svých prostředků, vložených do podnikání, zákazník podle uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu, jejich cenu, rychlost dodání, podmínek placení apod., dodavatelé a banky podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně apod.*“

Z tohoto výkladu výkonnosti vyplývá skutečnost, že každý subjekt pohlíží na výkonnost podle toho, jaký přínos je pro něj potřebný a že výkonnost lze chápat mnoha různými způsoby. Všechny uvedené výklady pojmu výkonnost však mají jednu společnou myšlenku, a to že výkonnost lze hodnotit pomocí srovnání dosažených výsledků v určité zkoumané oblasti s výsledky, které jsou očekávané.

## Výkonnost podniku

Výkonnost podniku lze chápat jako úspěšnost firmy při plnění jejího hlavního cíle. Podle Souka (2005) tkví hlavní cíl podniku v produkci výrobků a služeb, proto výkonnost podniku popisuje jako „*schopnost vyprodukovat za určité období souhrnnou statku a služeb*.“ Soukova definice výkonnosti podniku již však nezahrnuje důležitý aspekt produkovaných výrobků a služeb, kterým je jejich přijetí trhem. Tuto významnou vlastnost zdrazuje Marini (2008, s. 14), který výkonnost podniku popisuje jako schopnost firmy za pomoci efektivních procesů vytvářet a prodávat produkty (výrobky a služby) akceptovatelné zákazníkem.

Z hlediska konkurenceschopnosti popisují výkonnost Kubíková a Jindichovská (2015, s. 3), které zastávají názor, že pojetí výkonnosti a zvyšování firemní hodnoty vymezuje prostor pro finanční i nefinanční charakteristiky, které lze měřit. Přestože jsou nefinanční aspekty pro firmu důležité, podle Kubíkové a Jindichovské je finanční výkonnost podniku stále velmi silným kritériem pro pozici podniku v konkurenčním prostředí.

O pojetí výkonnosti z hlediska organizace ve svém díle (2009, s. 21) píše také Wagner. Jeho definice výkonnosti organizace vychází z pojetí výkonnosti jako takové: „*I u organizací představuje výkonnost charakteristiku, která popisuje prb h (zp sob), jakým organizace uskutečňuje určitou činnost v podobnosti s referenčním zp sobem prb hu této činnosti, přičemž interpretace výkonnosti se realizuje vyjádřením uspořádaného vztahu zkoumaného a referenčního zp sobu uskutečnění činnosti podle zvolené kritériální škály*.“ Chování organizace pak Wagner přirovnává k živému organismu, který se uvědomle snaží o dosažení určité úrovně výkonnosti.

## 2.2 Přístupy k měření podnikové výkonnosti

V prb hu devadesátých let dvacátého století byly podle Wagnera (2009, s. 129) zaznamenány dva odlišné pohledy na podstatu podniku. První úhel pohledu zobrazoval podnik jako finanční investici, jejíž podstatou je přínos požadovaného zhodnocení vloženého kapitálu. Druhý úhel pohledu pak názíral na podnik



jako na socioekonomický systém, který má vybudovanou komplexní síť interních i externích vztahů, které je zapotřebí vyváženě usměrňovat.

Na základě těchto dvou hledisek se zformovaly následující dva základní přístupy k měření výkonnosti podniku. Veber (2009, s. 673 – 677) :

- 1) **klasický i tradiční přístup** - je založen na hlavním cíli podniku, který představuje maximalizace zisku. Tento přístup hodnotí již dosažené výsledky, opírá se o racionální finanční měřítka a používá především metody zahrnující finanční ukazatele. Tradiční přístup však nevypovídá nic o faktorech (právních) ovlivňujících možný úspěch nebo neúspěch společnosti. Mezi běžně používané klasické metody hodnocení patří například finanční analýza nebo hodnocení bonity společností.
- 2) **moderní přístup** - je komplexní a doplňuje tradiční finanční ukazatele o nefinanční měřítka výkonnosti. Nehodnotí tedy pouze minulost i současnost, ale doplňuje hodnocení o predikci budoucího vývoje výkonnosti jednotlivých oblastí podniku. V centru pozornosti podniku již není maximalizace zisku, ústředním prvkem jsou zákazníci. Mezi moderní přístupy k měření výkonnosti patří například systém vyvážených ukazatelů (metoda Balanced Scorecard), benchmarking, EFQM Model Excellence, modely START, START PLUS a START EUROPE, model Malcolma Baldridge nebo také metoda Six Sigma.

Pro účely této diplomové práce bude pozornost věnována moderním přístupům hodnocení výkonnosti podniku, především pak EFQM Modelu Excellence a modelům START, START PLUS a START EUROPE, které mají základ v EFQM Modelu Excellence. O tradičních přístupech k hodnocení výkonnosti firmy se lze dozvědět více v odborných literárních zdrojích, například u následujících autorů: Mrkvíčka, Kolář (Finanční analýza, 2006), Dluhošová (Finanční řízení a rozhodování podniku, 2008), Růžková (Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, 2015) a u mnoha dalších.

## 2.3 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku

Tato kapitola je věnována charakteristice nejpoužívanějších moderních metod hodnocení výkonnosti podniku. Mezi tyto metody patří EFQM Model Excellence, z nichž vychází modely START, START PLUS a START EUROPE, které jsou také založeny na principu sebehodnocení.

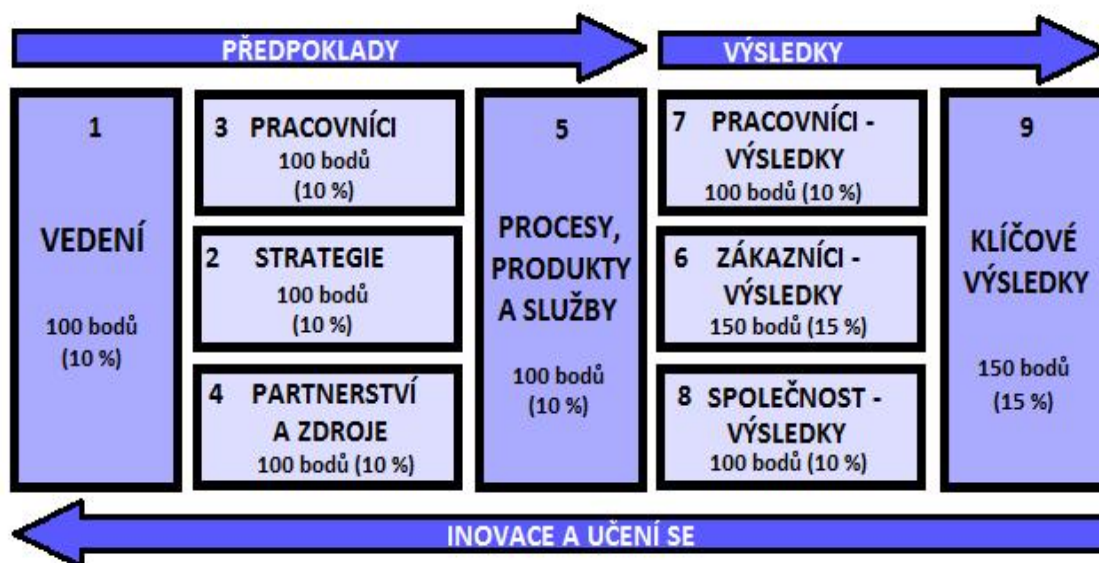
### 2.3.1 EFQM Model Excellence

Tento model je v současnosti považován za jeden z nejpropracovanějších nástrojů pro řízení společnosti na základě hodnocení vlastní výkonnosti. Národní politika kvality ČR (2016) na svých internetových stránkách uvádí, že model byl vytvořen v roce 1991 Evropskou nadací pro řízení jakosti (European Foundation for Quality Management, zkráceně EFQM). Odborní pracovníci této nadace postupně analyzovali nejúspěšnější společnosti Ameriky a Japonska a na základě výsledků analýz zkonstruovali Evropský model TQM (Total Quality Management). Základním principem Evropského modelu TQM byla myšlenka, že podnik má dosahovat vynikajících výsledků, pouze pokud dosáhne maximální spokojenosti všech svých zaměstnanců a zákazníků a to za podmínky, že její okolí respektuje. Protože byl koncept Evropského Modelu TQM v průběhu let postupně inovován a v roce 1999 došlo i k jeho přejmenování na EFQM Model Excellence, původní myšlenka byla zachována.

Klíčovým pojmem v koncepci Evropského Modelu Excellence EFQM je právě excellence. Excelenci popisuje Evropská nadace pro management jakosti (EFQM, 2016) takto: „*Excellence is more than just doing well, or being good. Excellence is when people strive to be the best they can be and this applies to organizations as well...*“ Z tohoto výkladu pojmu excellence lze tedy odvodit, že být excelentní znamená mnohem více než být pouze dobrý. Excellence znamená snahu být nejlepší z nejlepších a tu aplikovat i na vlastní organizaci.

## Struktura EFQM Modelu Excellence

EFQM Model Excellence je podle Nenadála (2004) vymezen devíti hlavními kritérii, která jsou dále doplněna o celkem 32 dílčích kritérií. Z obrázku 1 je patrné, že prvních pět kritérií (vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje a procesy, produkty a služby) vymezuje předpoklady (nástroje a metody), které podnik využívá k maximalizaci svých výsledků. Jedná se tedy o sadu doporučení, jakým způsobem by měla společnost postupovat, aby své výsledky maximalizovala. Další čtyři kritéria (výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem k pracovníkům, výsledky vztahované ke společnosti a klíčové výsledky) jsou výsledková, zobrazují tedy to, co bylo v jednotlivých výsledkových oblastech společnosti dosaženo. Bodové nebo také procentní hodnoty u hlavních kritérií určují, s jakou vahou je na které kritérium ve výsledku pohlíženo. Celkem může hodnocený podnik dosáhnout až 1 000 bodů (100 %). Za vynikající výsledek je podle Sysla (2012) považováno dosažení více než 500 bodů (alespoň 50 %).



Obrázek 1: Struktura EFQM Modelu Excellence

Zdroj: Vlastní zpracování dle Národní politiky kvality, 2016

Devět hlavních kritérií EFQM Modelu Excellence popisuje Michek (2006):

- 1) **Vedení** – pozornost tohoto kritéria je orientována na míru a způsob rozvoje a podpory realizace vize a poslání a dalších hodnot nezbytných pro udržení

dlouhodobé úspěšnosti společnosti. Orientuje se také na metody, nástroje a volbu vhodných inováčních, kterými jsou hodnoty do společnosti implementovány.

- 2) **Politika a strategie / Strategie** – toto kritérium sleduje postupy, skrze které podnik implementuje vize do jasné formulované strategie. Jde o naplnění požadavků zainteresovaných stran, zapracovaných do politiky, plán, cíl a proces.
- 3) **Pracovníci** – jde o kritérium, které se zabývá řízením lidských zdrojů ve společnosti, přičemž zahrnuje i rozvoj potenciálu zaměstnanců (znalostí a kreativity), jejich motivaci k týmové práci, péči o zaměstnance a dialogovou komunikaci.
- 4) **Partnerství a zdroje** – kritérium, které dává podniku doporučení v oblasti plánování a řízení vztahů s jejími externími partnery. Orientuje se na rozvoj zdrojů společnosti (materiálových, hmotných, finančních i informačních).
- 5) **Procesy** – kritérium, které sleduje, jakým způsobem jsou řízeny a zdokonalovány všemožné firemní procesy, které hrají důležitou roli při naplnění podnikové strategie a uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran a zákazníků. Pozornost je zaměřena také na kontinuální zvyšování hodnoty produktu (výrobků a služeb) dodávaných zákazníky.
- 6) **Výsledky vzhledem k zákazníkovi** – první z výsledkových kritérií, které hodnotí to, co bylo v podniku dosaženo vzhledem k zákazníkovi. Důraz je kladen na splnění potřeb a očekávání zákazníků jejich věrnost a jejich pohled na podnik, tedy image společnosti.
- 7) **Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – hodnoty dosažené při hodnocení tohoto kritéria jsou závislé na úspěšnosti naplnění tohoto kritéria (Pracovníci). Na oblast je přitom nahlíženo ze dvou pohledů, a to z pohledu samotných zaměstnanců (měkčí data) a z pohledu ukazatelů vnitřní výkonnosti podniku (tvrdá data).
- 8) **Výsledky vzhledem ke společnosti** – kritérium týkající se odpovědnosti společnosti vůči okolnímu prostředí, rozvoje regionu. Patří sem například

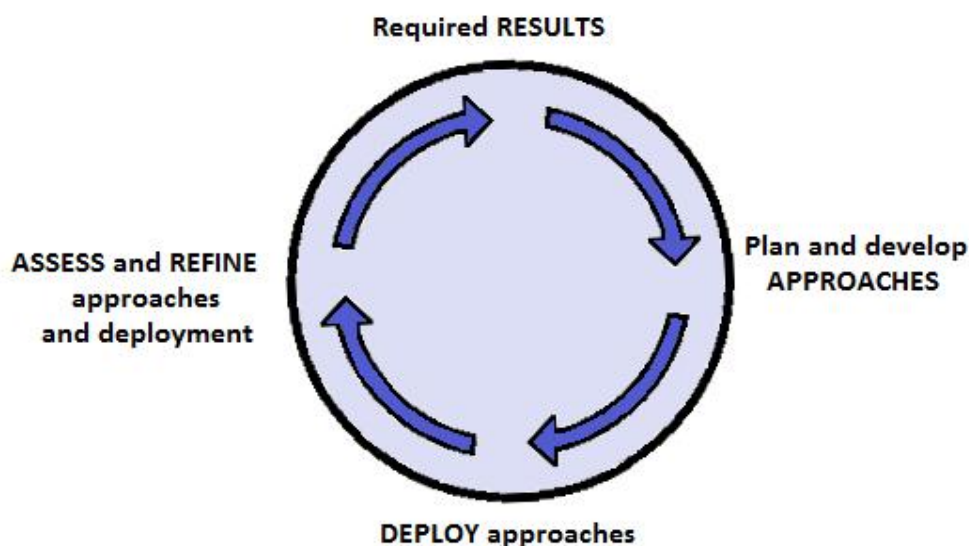
šetrnost při využívání neobnovitelných přírodních zdrojů, rozsah externích ocenění podniku nebo vstřícnost k okolnímu prostředí.

- 9) **Klíové výsledky výkonnosti** – kritérium, které podává pohled o výsledcích ve všech důležitých oblastech, mezi které lze zařadit nejen finančně orientované dosažené hodnoty, ale také výsledky rozvoje technologií a v domostí nebo dodržování předpisů a norem.

### Logika EFQM Modelu Excelence

Model je založen na neustálém opakování následujících čtyř činností: required **results**, plan and develop **approaches**, **deploy** approaches, **assess** and **refine** approaches and deployment; v příkladu: určení plánovaných výsledků, plánování a rozvoj přístupů pro dosažení plánovaných výsledků, aplikace těchto přístupů v podniku a přezkoumání, zhodnocení přístupů a jejich aplikace a zdokonalení. První písmena zvýrazněných anglických názvů pro uvedené činnosti tvoří akronym RADAR.

Návaznost činností je znázorněna na obrázku 2:



Obrázek 2: Logika RADAR, EFQM Model Excelence

Zdroj: Vlastní zpracování dle EFQM, 2016

## Ocenění za jakost

Evropská nadace pro řízení jakosti (EFQM) pořádá od roku 1992 každoroční soutěž o Evropskou cenu za kvalitu – The European Quality Award (zkráceně EQA), a to v kategoriích velké organizace, malé a střední podniky a organizace ve veřejném sektoru. Pokud podnik splňuje kritéria EFQM Modelu Excellence, může se přihlásit do soutěže. Organizace zapsané do soutěže musí nejdříve zpracovat a odevzdat sebehodnotící zprávu. Tu poté zhodnotí skupina 4 až 6 porotců, u nichž musí při hodnocení a stanovení bodové hodnoty dojít ke shodě. Pokud výsledky vycházejí velmi dobře, proběhne jejich ověření. Nakonec porotci vyberou podniky s nejlepšími výsledky a udělí jim Evropskou cenu kvality. (Národní politika kvality ČR, 2016).

## EFQM Model Excellence a modely START, START Plus a START Europe

Modely START, START Plus i START Europe jsou české programy, které vytvořila Rada kvality ČR na základě obliby EFQM Modelu Excellence a výhod, jež podnik může přinášet. Programy START, START Plus i START Europe jsou oproti EFQM Modelu Excellence zjednodušené a jsou určeny především takovým společnostem, které již mají zkušenosti s normou ISO 9001 a rády by se i nadále zlepšovaly v řízení kvality a dostaly se tak blíže k TQM (Total Quality Management, Totální management jakosti).

Zjednodušenost modelů vede ke snížení nárokov na finance i pracovní síly, a tak se do uvedených programů Národní ceny kvality ČR mohou zapojit i menší podniky. Pokud se podnik do některého z těchto programů zapojí, dostává možnost zásadně inovovat systém řízení. Účast v programu pak přináší nejen výrazné zlepšení výsledků prakticky ve všech oblastech činnosti, zvyšuje se také konkurenceschopnost podniku. (Národní cena, 2016).

Srovnání jednotlivých programů Národní ceny kvality nabízí Sdružení pro oceňování kvality. Toto srovnání je uvedeno na následující stránce v tabulce 1.

Tabulka 1: Srovnání programů Národní ceny kvality

	<b>program START</b>	<b>program START EUROPE</b>	<b>program START PLUS</b>
<b>Určeno pro</b>	Pro úplné začátečníky v Modelu excelence EFQM, využití jednoduchého dotazníku.	Ocenění za úspěšné projekty zlepšování.	Pro mírně pokročilé v Modelu excelence EFQM, využití vyváženého dotazníku popisujícího postupy i dosažené výsledky
<b>Průběh</b>	Průběžný.	Průběžný.	Průběžný.
<b>Hodnocení/ podkladová zpráva</b>	Dle jednoduchého, základního dotazníku.	Hodnocení (např. dle dotazníku START) + tři projekty zlepšování	Forma dotazníku: 50 rovnocenných, vyvážených otázek vycházejících z Modelu excelence EFQM
<b>Hodnocení</b>	1 ověřovatel	1 validátor	2 hodnotitelé
<b>Délka hodnocení</b>	0,5 den	1 den	1 - 3 dny
<b>Zpětná vazba</b>	Ověření o hodnocení.	Zpětná zpráva.	Hodnotící sešit.
<b>Ocenění</b>	Národní osvědčení v programu START.	Národní osvědčení v programu START; mezinárodní osvědčení Committed to Excellence - EFQM.	Národní osvědčení v programu START PLUS.
<b>Udělený titul</b>	Perspektivní organizace	Perspektivní organizace; Committed to Excellence	Perspektivní organizace (body 175 - 300); Úspěšná organizace (nad 300 bodů)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Sdružení pro oceňování kvality (2014)

### 2.3.2 Model START

Národní cena kvality ČR (2009, s. 10) Model START popisuje jako program určený pro české firmy z každé podnikatelské i veřejného sektoru, které by se chtěly zaít systematicky zdokonalovat, ale i pro podniky, které již dosahují normy ISO 9001 a hledají možnosti, jak by tento rámec plnily efektivněji. Model je inspirován příkladem EFQM „*Jak užívat excelenci – první kroky – dotazníkový postup*“, proto využívá sebehodnocení, kterého je dosaženo prostřednictvím dotazníku.

Společnosti, které se do programu START přihlásí, jsou podle Národní ceny kvality České republiky (Program START – STATUT, 2015, s. 8) rozděleny do kategorií dle sektoru (organizace podnikatelského sektoru/organizace veřejného sektoru), počtu zaměstnanců (organizace do 250 zaměstnanců /organizace nad 250 zaměstnanců) a rozsahu (celá organizace/část organizace - divize, závod, útvar, provoz apod.). Pokud společnost splní všechny stanovené požadavky, získá ocenění „Perspektivní firma/organizace“, jehož platnost je stanovena na tři roky.

### **Zainteresované strany**

Národní cena kvality České republiky (Program START – STATUT, 2015, s. 6 a 7) uvádí, že programu START se účastní následující subjekty.

Vyhlašovatelem a koordinátorem projektu je **Rada kvality České republiky**, která má za úkol vyhlašovat programy Národní ceny kvality a kontrolovat jejich průběh. Dále zabezpečuje a koordinuje předání ocenění vítězným organizacím.

Odborným garantem celého programu je **Česká společnost pro jakost**, která mimo jiné propaguje vyhlášené programy a stará se o odborný výcvik hodnotitelů.

Realizátorem, který souhlasí i komunikuje a zpracovává veškerou administrativu, je **Sdružení pro oceňování kvality**. To má navíc za úkol správu databáze hodnotitelů a s tím spojené organizační a administrativní činnosti. K tomu zodpovídá za průběh hodnocení.

**Řídící rada Národní ceny kvality** Rada pak provádí odborný dohled nad výcvikem a postupem hodnotitelů, které také jmenuje a sestavuje z nich hodnotitelské týmy. Rozhoduje o udělení stupně hodnocení a zpracovává výsledky uplynulých ročníků programu.

**Hodnotitelé** jsou fyzické osoby, které absolvovaly předepsaný výcvik a jsou zařazeny do databáze hodnotitelů (vlastní certifikát „Hodnotitel Národní ceny kvality R“). Tento tým vyškolených odborníků hodnotí sebehodnotící zprávy uchazečů a má za úkol ověřit pravdivost uvedených skutečností. Následně tým organizuje koordinaci schůzek a vypracovává závěrečnou vazbu hodnocení.



Poslední zainteresovanou stranu tvoří  **uchazeči**. Uchazečem je jakákoliv společnost podnikatelského nebo veřejného sektoru, která je registrovaná v ČR a která se kdykoliv v průběhu roku do programu přihlásila. Hodnotit lze i samostatné divize, závody, provozy a provozovny společností. Uchazeči jsou povinni uhradit registrační poplatky ve výši 10 000 Kč a dále poplatky za hodnocení, který činí 15 000 Kč.

### **Dotazník**

Informace o dotazníku jsou uvedeny v publikaci Národní ceny kvality ČR (2009, s. 10). Dotazník, který je uveden v příloze 1, byl navržen obecně, aby ho mohla využít jakákoliv společnost, která se chce programu START zúčastnit a zjistit, jakého stupně excelence dosahuje. Dotazník hodnotí organizaci z hlediska různých oblastí (například efektivnost postupů, úspěchy při neustálém zlepšování produktů, využívání a rozvoj pracovníků společnosti při plnění jejích cílů a dosahování excelentních výsledků aj.), které jako celek definují excelenci na základě výsledků, kterých účastník dosáhl. Excellence je pojata v širokém smyslu a není omezena jako v případě normy ISO 9001.

Dotazník obsahuje 50 otázek, které jsou rovnocenné a vzájemně vyvážené a slouží k poskytnutí výchozích představy o úspěších podniku a jeho možnostech. Otázky jsou v dotazníku rovnoměrně rozloženy do několika částí a to takovým způsobem, aby bylo možné vyjádřit váhy bodového hodnocení EFQM Modelu Excellence. Manažeři díky tomu navíc získají povědomí o nejvyšším dopadu jejich úsilí o zlepšení. Každý okruh otázek má v konečném důsledku stejný vliv na dosažené bodové hodnocení.

Vyplněním dotazníku organizace získá několik výhod. Zjistí totiž svoji současnou pozici, kterou může srovnat s jinými firmami a lépe tak nasměruje své budoucí priority zlepšování. Další výhodou, která vyplněním dotazníku pro společnost vyplývá, je zjistění, zda mají všichni manažeři stejný názor na úspěchy a slabé stránky organizace.

Národní cena kvality ČR (2009, s. 11) dále uvádí, jakým způsobem jsou jednotlivé otázky v dotazníku hodnoceny.

## Bodové hodnocení dotazníku

Všechny otázky v dotazníku jsou vzájemně rovnocenné, proto také dosahují stejného podílu na celkovém bodovém hodnocení dotazníku. Prvních 25 otázek definuje předpoklady pro dosažení výsledku, zbylých 25 otázek se týká dosažených výsledků. Ke každé otázce jsou s ohledem na rychlost a odstup úrovně hodnocení předloženy pouze tři možnosti odpovědí, od úplného splnění (100 %) až po úplné nesplnění (0 %). Odpovědi jsou i se slovním komentářem převzaty z publikace Národní ceny kvality ČR (2009, s. 11) a pro přehlednost jsou zobrazeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Odpovědi na otázky v dotazníku pro model START

<b>A - Zcela dosaženo</b>	Vynikající výstup nebo výsledek, který je dosažen v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).
<b>B - Podstatný pokrok</b>	Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní práce na zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech (67 %).
<b>C - Určitý pokrok</b>	Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná práce na zlepšování, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).
<b>D - Dosud nezahájeno</b>	Těm nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročí dále než za zbrožné práce (0 %).

Zdroj: Vlastní zpracování dle Národní ceny kvality ČR (2009, s. 11)

Při bodovém hodnocení je třeba snažit se být co nejobjektivnější, přestože to pro osobu, která dotazník vyplňuje, nemusí být snadné. Dalším úskalím bodového hodnocení může být v nesprávném pochopení významu celé otázky. Proto Národní cena kvality ČR ve své publikaci Model START (2009, s. 11, 12) apeluje na dodržování systematického a solidního výstupu k hodnocení.

## Vyhodnocení dotazníku

Jednotlivé oblasti dotazníku jsou poté postupně vyhodnocovány podle obecného postupu, který je znázorněn v tabulce 3.

Tabulka 3: Obecný postup vyhodnocení jednotlivých oblastí dotazníku START

Počet zaškrtnutí (a)					
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	+	+	+	+	= celkem
Celkem : 5 =		% úspěchu			

Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Model START Národní ceny kvality R (2009, s. 17)

Postup vyhodnocení dotazníku START spoívá dle Národní ceny kvality R (2009) v roznásobení počtu zaškrtnutí určené odpovědi (a) faktorem (b), který udává procento splnění. Poté jsou výsledné hodnoty sečteny a následně poděleny počtem otázek uvedených v příslušné oblasti vynásobeným počtem respondentů, kteří dotazník vyplnili. (V tabulce 3 je uvedeno číslo 5, znamená to, že v oblasti dotazníku, která by byla vyhodnocována, bylo 5 otázek a dotazník vyplnil pouze 1 respondent). Výsledkem každé oblasti je tedy procento úspěchu firmy vnímané respondenty v dané oblasti.

## Aplikace modelu START

Publikace Model START Národní ceny kvality R (2009, s. 13 – 15) uvádí také doporučené kroky aplikace modelu START.

- 1) Vedení podniku by mělo rozhodnout o realizaci programu START. Také by mělo být stanoveno, jaká část podniku bude hodnocena. Do tohoto kroku spadá jmenování řídicího týmu projektu START a jeho vedoucího, dále by měla být zaslána přihláška do programu.
- 2) O projektu by měli být informováni všichni zaměstnanci společnosti. Vedoucí projektu by měl být vyslán na jednodenní školení. Proškolení by měli být i ostatní členové týmu.
- 3) Samostatně vyplní dotazníku každým členem týmu, týmové projednání hodnocení, stanovení silných stránek a oblastí pro zlepšování. Sestavení profilu organizace.

- 4) Seznámení vedení podniku s výsledky sebehodnocení a případná korekce.
- 5) Zaslání vyplněného dotazníku podepsaný vedoucím podniku k ověření do Sdružení pro oceňování kvality nebo ho předat vyškolenému auditorovi, který relevanci dotazníku posoudí a pak jej odešle do Sdružení pro oceňování kvality.
- 6) Sdružení pro oceňování kvality rozhodne o udělení ocenění s certifikátem „Perspektivní firma“ a dohodne s úspěšným účastníkem místo a termín předání certifikátu.
- 7) Zveřejní jména držitelů všech typů ocenění v programech Národní ceny kvality na webových stránkách ve zprávách v tisku i elektronických médiích.
- 8) Rada kvality doporučí oceněným společnostem, aby využily výsledky sebehodnocení pro zdokonalení. Také je doporučeno opakovat sebehodnocení každý rok a po těchto letech se přihlásit znovu do ní kterého z programů Národní ceny kvality.

### 2.3.3 Model START Europe

Model START Europe je dalším a prozatím nejnovějším českým nástrojem k efektivnímu řízení podniku a dlouhodobě udržitelným vynikajícím výsledkům, který je založený na bázi EFQM Modelu Excelence. Stejně jako model START byl i tento program vytvořen Radou kvality České republiky a také je určen jak pro podnikatelský, tak pro veřejný sektor.

*„V rámci programu START Europe:*

- ) se uchazeči naučí provádět systematické sebehodnocení za pomoci jednoduchých nástrojů (například dle dotazníku START, dotazníku EFQM) v rámci Modelu excelence EFQM a provedou identifikaci silných stránek a oblastí pro zlepšování,*
- ) uchazeči realizují 3 projekty zlepšování,*
- ) jsou uchazeči, kteří úspěšně realizují projekty zlepšování, oceněni národním i mezinárodním oceněním EFQM.“*

Rada kvality České republiky (2014, s. 168)

Rada kvality České republiky (2014, s. 168) dále uvádí, že realizátorem programu START Europe je stejn jako u modelu START Sdružení pro oce ování kvality. Uchaze sdružení kdykoliv v pr b hu roku požádá o dotazník a domluví se sdružením postup validace, která by m la být nenáro ná jak z hlediska finan ního, tak z hlediska požadavk kladených na ú astníka. Pokud je validace úsp šná, získá ú astník mezinárodní ocen ní EFQM a diplom „Perspektivní organizace“, jehož platnost trvá t i roky.

#### **2.3.4 Model START Plus**

Model START Plus je podle Rady kvality České republiky (2014, s. 169) ur en pro takové organizace, které jsou již držiteli certifikátu ISO 9001 a mají zájem dále pracovat na svém zdokonalování. Oproti modelu START a START Europe je dosažení úsp chu v tomto programu obtížn jší, nebo je po uchaze ích vyžadováno, aby sepsali náro n jší Podkladovou zprávu. Navíc jsou jednotlivé odpov di hodnoceny z více úhl pohled .

Program je op t realizován Sdružením pro oce ování kvality. Stejn jako v ostatních programech Národní ceny kvality mohou být uchaze i jak z veřejného, tak z podnikatelského sektoru a mohou se p ihlásit kdykoliv v pr b hu roku. P i dosažení pozitivního hodnocení uchaze obdrží bu ocen ní za zapojení do program Národní ceny kvality a diplom „Perspektivní organizace“, které platí t i roky, nebo ocen ní za zvýšení výkonnosti a diplom „Úsp šná organizace“. Poté se spole nost v p ípad zájmu m že zapojit do programu Excellence.

### **3 Analýza sou asného stavu**

Tato kapitola se zabývá nejd íve p edstavením dot eného subjektu a jeho sou asným stavem, na které následn navazuje hodnocení podniku metodou START. Hodnocení podniku metodou START je založeno p edevším na dotazníkovém šet ení dopln ném o diskuzi s vedením spole nosti, proto jsou v této ásti práce uvedeny i jednotlivé oblasti s otázkami z dotazníku START. V poslední ásti kapitoly jsou uvedeny silné stránky dot ené spole nosti a oblasti pro zlepšení, které vyplývají z analýzy výsledk dotazníku START.

Vzhledem ke skute nosti, že si dot ený subjekt nep ál zve ejnit žádné citlivé informace, je tato kapitola omezena pouze na názvy jednotlivých ástí.

#### **3.1 P edstavení spole nosti**

**Základní informace**

**Historie spole nosti**

**Organiza ní struktura spole nosti**

**Zákazníci, trhy a konkurence**

**Porter v model p ti hybných sil**

**Produktové portfolio**

#### **3.2 Vyhodnocení dotazníku START**

##### **P EDPOKLADY**

- 1. Vedení**
- 2. Strategie**
- 3. Pracovníci**
- 4. Partnerství a zdroje**
- 5. Procesy, produkty a služby**

## **VÝSLEDKY**

- 6. Zákazníci – výsledky**
- 7. Pracovníci – výsledky**
- 8. Společnost – výsledky**
- 9. Klíčové výsledky**

### **3.2.1 Shrnutí výsledků dotazníku START**

## **3.3 Silné stránky a oblasti pro zlepšení**

**Předpoklady – silné stránky**

**Předpoklady – oblasti pro zlepšení**

**Výsledky – silné stránky**

**Výsledky – oblasti pro zlepšování**

## **4 Vlastní návrhy řešení**

Vzhledem ke skutečnosti, že si dotčený subjekt nepřál zveřejnit žádné citlivé informace, je tato kapitola omezena pouze na názvy jednotlivých částí.

**Náklady na jednotlivé návrhy**

**Náročnost na čas**

**Konkrétní návrhy zlepšovacích opatření**

**Předpoklady – návrhy pro zlepšení**

**Výsledky – návrhy pro zlepšení**



## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti dotčeného subjektu pomocí modelu START a následné navržení opatření pro zlepšení výkonnosti společnosti.

V práci byla nejprve popsána teoretická východiska uvedené problematiky a základní pojmy, na kterých je model START založen. Následně byl představen dotčený subjekt.

Zhodnocení výkonnosti společnosti bylo v práci provedeno na základě výsledků získaných z dotazníku START.

Na základě hodnocení výsledků dotazníku byly v práci stanoveny silné stránky podniku a oblasti pro zlepšení, ze kterých vycházejí navrhovaná opatření pro zlepšení výkonnosti podniku. Jednotlivé návrhy byly rozděleny do devíti oblastí, přičemž každé opatření obsahuje vlastní návrh, způsob, jak navrhovaného opatření docílit, přínosy a orientační náklady na realizaci opatření.

Vzhledem k uvedeným skutečnostem se domnívám, že cíl diplomové práce byl splněn. Zároveň také doufám, že uvedené zlepšovací návrhy budou pro dotčený subjekt přínosnou inspirací.

## Seznam použité literatury

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

KUBÍKOVÁ, Dana a Irena JINDICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015, xxiii, 342 stran. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MARINI, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-7357-219-2.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR - Model START*. 1. vyd. Praha: TISKAP, 2009, 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

NENADÁL, Jaroslav. *Management v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrát v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. *Národní program kvality 2014*. 1. vyd. Praha: TISKAP, 2014, 184 s. ISBN 978-80-02-02521-4.

ŘEČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Internetové zdroje:**

MICHEK, Stanislav. Model Excellence EFQM. Metodický portál RVP [online]. 2006 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELLENCE-EFQM.html/>.

Národní cena. Národní politika kvality ČR [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus>.

Národní cena kvality ČR - Model START [online]. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009 [cit. 2016-03-13]. ISBN 978-80-02-02197-1. Dostupné z: [www.npj.cz](http://www.npj.cz).

Národní politika kvality ČR. EFQM model - Národní cena [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>.

SYSEL, Jiří. Model excellence - EFQM. Citellus [online]. 2012 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/7-Model-excellence-EFQM>.

The EFQM Excellence Model. EFQM [online]. Brussels, Belgium. 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Srovnání programů Národní ceny kvality .....	23
Tabulka 2: Odpovědi na otázky v dotazníku pro model START .....	26
Tabulka 3: Obecný postup vyhodnocení jednotlivých oblastí dotazníku START .....	27

## **Seznam obrázk**

Obrázek 1: Struktura EFQM Modelu Excellence .....	19
Obrázek 2: Logika RADAR, EFQM Model Excellence .....	21

## **Seznam p íloh**

P íloha 1: Dotazník START

### 3.1 Dotazník

#### PŘEDPOKLADY:

##### 1. Vedení

V této části se přezkoumávají činnosti a chování všech vůdčích osobností (lídřů). Posuzuje se role řídících pracovníků\*) při vytváření jasného poslání a vize, hodnot a organizačních cílů i při zajišťování nezbytné struktury a systému managementu, jejich uplatňování a realizaci. Zdůrazňuje se zde spíše osobní zapojení a činy, než pouze jejich písemná nebo ústní prohlášení. Jak v průběhu změn lídři zachovávají stálost záměrů/cílů organizace. Rovněž se přezkoumává, jak všechny vůdčí osobnosti sdělují a podporují záměry a hodnoty, a dokonce způsob, jakým se vůdčí osobnosti aktivně účastní obchodních jednání se zákazníky a dodavateli.

\*) Termín „řídící pracovníci“ zahrnuje výkonného ředitele a všechny, kteří jsou mu přímo podřízeni.

	D	C	B	A
1 Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

## 2. Strategie

V této části se zjišťuje, jak organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a do plánování činností.

Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zákazníky a další zainteresované strany, která bere v úvahu situaci na trhu a oblast, ve které působí. Hodnotí se, zda je strategie a plánování založeno na obecně rozšířených a hodnověrných faktech a datech, a zda je plán na úrovni vrcholového vedení přizpůsoben reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. Rovněž se zde zvažuje, zda organizace využívají externí benchmarking\*) výkonnosti při stanovování vlastních cílů (spíše než jen odvozování výkonnosti z minulých let).

V této části se rovněž hodnotí, zda je organizace schopna stanovit, kdy a jak má změnit své cíle a strategii jako reakci na změněné podmínky na trhu.

\*) *Benchmarking je činnost porovnávání konkrétního procesu nebo dosaženého výsledku v organizaci s ekvivalentním procesem nebo výsledkem v jiné organizaci, která je uznávána jako excelentní a to s cílem dosažení zlepšení.*

	D	C	B	A
6 - 1) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - 2) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - 3) Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - 4) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - 5) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo



### 3. Pracovníci

V této části se zjišťuje, jak organizace rozvíjí a zapojuje celkový potenciál svých pracovníků při dosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace na úrovni jednotlivce a týmu. Jedná se o výběr vhodných pracovníků a rozvíjení jejich dovedností pro dosažení cílů organizace a pro zajišťování možnosti plnit měnící se potřeby a prosperitu organizace a pracovníků v ní. Tato část se zabývá tím, jak cíle a záměry pracovníků souvisejí s cíli a záměry organizace (např. prostřednictvím hodnocení výkonnosti) a zda procesy týkající se řízení lidských zdrojů, např. hodnocení výkonnosti a výcvik, jsou efektivní a jsou respektovány všemi pracovníky. Přezkoumává se zde, zda jsou pracovníci ve větší míře zmocňováni k jednání a zda jsou zapojeni do neustálého zlepšování organizace. (Předpokládá se, že zapojení pracovníků do činnosti zlepšování bude realizováno v první řadě prostřednictvím týmového přístupu k řešení problémů a k identifikování příležitostí).

	D	C	B	A
11 - 1) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?				
12 - 2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?				
13 - 3) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?				
14 - 4) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?				
15 - 5) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?				
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

## 4. Partnerství a zdroje

V této části se přezkoumává, jak organizace plánuje a řídí své klíčové externí zdroje, např. partnerství s dodavateli, distributory, kompetentními orgány apod., a své interní zdroje, např. finance, hmotná aktiva (např. budovy, zařízení, materiály a zásoby), nové technologie a znalosti a informace (včetně informačních technologií). Hodnotí se, se zda jsou tyto zdroje sladěny a efektivně využívány k dosažení celkové strategie organizace a efektivního fungování procesů, zda jsou konzistentní s hodnotami organizace a zda jsou neustále zlepšovány.

	D	C	B	A
16 - 1) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 - 2) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznických včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 - 3) Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 - 4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 - 5) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo



## 5. Procesy, produkty a služby

V této části se hodnotí, jak organizace poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na hodnotné výrobky a služby.

Tato část rovněž obsahuje požadavky na řízení procesů organizace, které by mohly zahrnovat například tyto činnosti: inovace, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a řídicí a podpůrné funkce (např. účetnictví, řízení lidských zdrojů, controlling). Systém kvality pro řízení procesů organizace by zahrnoval takové prvky jako dokumentování a audit, potvrzující, že postupy jsou efektivní, jsou chápány a využívány, a také uplatňování jakýchkoli nezbytných nápravných opatření nebo zlepšování.

Všechny výše uvedené požadavky by měly být aplikovány u řídicích a podpůrných procesů, stejně jako u hlavních procesů pro výrobky a služby.\*)

*\*) Hlavní procesy pro výrobky a služby jsou ty procesy, které mají přímý dopad na spokojenost konečného zákazníka. Podpůrné a řídicí procesy jsou ty procesy, které nemají bezprostřední dopad na konečného zákazníka (a obecně řečeno nejsou pro zákazníka viditelné), avšak podporují hlavní procesy organizace.*

	D	C	B	A
21 - 1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 - 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 - 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 - 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25 - 5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?

Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VÝSLEDKY:

### 6. Zákazníci – výsledky

V této části se přezkoumává způsob, kterým organizace identifikuje, třídí do skupin a porovnává své externí zákazníky a dosahované výsledky u nich. Hodnotí měřítka a výsledky, které určují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka. Dotazuje se jak na skutečné vnímání zákazníka, které lze získat prostřednictvím různých průzkumů apod., tak také na měřítka a výsledky, které budou mít tendenci predikovat výsledkové trendy nebo ovlivňovat spokojenost a loajalitu zákazníka, např. úroveň stížností, garanční náklady, případy pozdních dodávek, vadné dodávky, zrušené dodávky, zrušené objednávky apod. Tato predikční měřítka lze považovat za provozní ukazatele, které jsou v organizaci často hodnoceny, zatím co skutečná vnímání zákazníků jsou konečnými, ale skutečnými, výsledky názorů o spokojenosti zákazníků. Skutečná vnímání mohou být zajištěna pouze dotazováním zákazníků. V této části se rovněž přezkoumává, zda organizace sleduje pouze svoje vlastní dosahované výsledky a trendy, nebo zda je porovnává s externím benchmarkingem výkonnosti konkurentů nebo jiných excelentních organizací. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

26 - 1) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?

D	C	B	A
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27 - 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?



**28 - 3)** Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?

























**29 - 4)** Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníci požadovány a očekávány?

30 - 5) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

31 - 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?

32 - 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?

33 - 8) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

			
			
			
			
			
			
Dosud nezanájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

## 7. Pracovníci – výsledky

Tato část přezkoumává trendy a úrovně spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Dotazuje se jak na vnímání pracovníků, které lze zjistit formou různých průzkumů, od zájmových skupin, z rozhovorů apod., tak na interní měřítka výkonnosti a výsledky, které budou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti pracovníků. Tato část se dotazuje, zda jsou výsledky známy a zda se podle nich jedná, zda jsou porovnávány s výsledky jiných srovnatelných organizací. Stejně jako v případě předchozí části jsou interní měřítka organizace provozními ukazateli výkonnosti, které pravděpodobně ovlivní spokojenost pracovníků nebo budou předikovat jejich trendy, zatímco skutečná vnímání je možné zjistit pouze dotazováním zaměstnanců. Organizace rovněž potřebuje zjistit souvislost spokojenosti pracovníků a dosažených výsledků, které se měří. Logickým výkladem této části je, že organizace bude úspěšná pouze tehdy, udrží-li si vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované zaměstnance. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

	D	C	B	A
34 - 1) Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 - 2) Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřitek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 - 3) Jsou výsledky interních měřitek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 - 4) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 - 5) Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo



## 8. Společnost – výsledky

V této části se přezkoumávají činnosti organizace, které mají vliv na okolí a na společnost jako celek. V této souvislosti závisí „společnost jako celek“ na velikosti a typu organizace. Dotýká se úrovně činností organizace jako dobrého souseda, ochránce neobnovitelných zdrojů, energie a materiálů a organizace, která snižuje znečišťování svého okolí. Rovněž se dotýká nepřímého vlivu organizace na společnost prostřednictvím trendů a výsledků dobročinných darů a akcí, podporou zdravotnictví, školství, vzdělávacích činností nebo sportu, prosazováním místních zájmů v regionu a převzetím vůdčí role v profesních činnostech formou akčních skupin a profesních/obchodních svazů. V této části se rovněž hodnotí, zda organizace měří a zná názory okolí a společnosti a zda je společnost s těmito názory spokojena. Stejně jako v předchozí části je požadováno porovnání s jinými organizacemi v regionu nebo celé společnosti.

*Poznámka:*

*V této části se vyhledávají výsledky činností prováděné organizací mimo její zákonné a legislativní odpovědnosti a nad rámec a běžné obchodní činnosti organizace s jejími zákazníky a partnery.*

	D	C	B	A
39 - 1) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?				
40 - 2) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?				
41 - 3) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?				
42 - 4) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?				
43 - 5) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?				
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

## 9. Klíčové výsledky

V této části se přezkoumávají dosažené provozní výsledky organizace a to finanční i nefinanční. Nejprve se hodnotí klíčové provozní výstupy ukazatelů výkonnosti a koeficienty, např. produktivita, zisky, návratnost kapitálu, podíl na trhu, obrát z prodeje, výnosnost vložených investic atd. Poté se hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních procesů, které přímo přispívají k vytváření výrobku nebo služby, např. výnosy, doby cyklů, procento chyb, návratnost, kvalita dodavatelů, inovace, neplánované modifikace atd. V závěru se hodnotí výkonnost podpůrných a řídicích procesů, které přispívají k celkové efektivní činnosti organizace, např. informační technologie, bezpečnost, finance, kontroling, administrativa atd. Stejně jako v jiných částech, i v této části se přezkoumává, zda jsou výsledky a trendy porovnávány s externími podobnými organizacemi nebo s benchmarky. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

	D	C	B	A
44 - 1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 - 2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 - 3) Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 - 4) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 - 5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 - 6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 - 7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo